

2022年5月13日

各位

会社名 株式会社ジャパンディスプレイ
代表者名 代表執行役会長 CEO スコット キャロン
(コード番号 6740 東証プライム)
問合せ先 代表執行役 CFO 大河内 聡人
(TEL. 03-6732-8100)

成長戦略「METAGROWTH 2026」策定のお知らせ

当社は、今般、今後の成長戦略及び財務目標（KPI）を定めた「METAGROWTH 2026」を策定いたしましたので、以下のとおりお知らせいたします。

「META」は「広範囲で、高度な、普遍的な」を意味し、「METAGROWTH」は当社の今後の飛躍的な成長を表しております。「METAGROWTH 2026」の最終年度となる26年度の財務目標を、EBITDA 1,044億円、営業利益 833億円とし、飛躍的な顧客価値創造と株主価値成長を目指してまいります。

1. 成長戦略策定の背景

当社は、2020年3月期に大規模構造改革を実施して以降、競争力強化と収益力改善に向けた事業ポートフォリオの変革、アセットの適正化、徹底したコスト削減に傾注してまいりました。これら取り組みの結果、損益分岐点は低下し、2022年3月期の営業損失は大幅に縮小いたしました。

経営環境は、新型コロナウイルスの影響や地政学リスク等に起因するサプライチェーンの混乱をはじめ、厳しい状況が続いていますが、当社が有する「世界初、世界一」の独自技術、そしてそれを支える人財力は、盤石な経営基盤であり当社の価値創造の源泉です。

引き続き、すべてのステークホルダーの皆様のための未来価値創造実現に向け、全社一丸となり取り組む成長戦略として「METAGROWTH 2026」を策定いたしました。

2. 「METAGROWTH 2026」の概要

(1) 2026年に向けた基本方針

「世界初、世界一」の独自技術により、社会と人の課題を解決し、
PersonalTech For A Better World を実現
価値創造を METAGROWTH

(2) 全体戦略

ディスプレイは現代社会の基盤技術です。他の追随を許さない競争優位性を確立し、社会の発展にとって不可欠な企業として顧客価値・社会価値を創造いたします。

以下は、「METAGROWTH 2026」における3つの重点施策です。

① 「世界初、世界一」テクノロジーリーダーシップ

- ・ eLEAP、HMO、メタバース向けの超高精細ディスプレイ、透明ディスプレイ等、既に「世界初、世界一」独自技術で実証しているように、当社は、グローバルディスプレイ産業においてテクノロジーリーダーシップを取り戻しました。この盤石な技術基盤をさらに強化し、飛躍的な顧客価値創出と株主価値向上を実現してまいります。

② 革新的な技術、飛躍的な成長

- ・ グローバルディスプレイ業界はテクノロジー産業であり、テクノロジーカンパニーである顧客のニーズは、高いコストパフォーマンスを持つ優れたテクノロジーです。当社は、圧倒的なコストパフォーマンスを有する eLEAP 等、「世界初、世界一」独自技術を通じて顧客ニーズに対応し、顧客の価値創造と競争優位性をサポートいたします。
- ・ コモディティ競争に参加せず、唯一無二の革新的な技術で抜本的な収益力向上と飛躍的な成長を実現いたします。

③ GreenTech・サステナビリティ経営

- ・ 環境性能に優れた eLEAP、HMO 等の GreenTech により環境問題に取り組むとともに、ESG 意識の高い顧客の付加価値創出に寄与します。
- ・ 企業の存在意義は社会貢献にあり、サステナブル社会に資する経営を堅持してまいります。
- ・ 「世界初、世界一」への挑戦ができる会社として、社員一人ひとりの成長を支え、風通しの良い企業文化を促進いたします。

(3) 6つの成長ドライバー

成長ドライバーの全ては当社の「世界初、世界一」独自技術です。技術基盤を価値創造の源泉とし、脱過当競争・脱コモディティ化により収益性の抜本的な改善を図ります。

| | 成長ドライバー | 特徴 |
|---|---|---|
| 1 | eLEAP (次世代 OLED) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 高輝度、長寿命、高精細 ・ 幅広い画面サイズ・解像度に対応 ・ 環境に優しい GreenTech、高いコストパフォーマンス |
| 2 | HMO (High Mobility Oxide/ 高移動度酸化物半導体) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 超低消費電力、高精細化、大画面化を実現するバックプレーン技術 ・ 基盤技術として第 8 世代、第 10 世代生産ラインへ適用可能 |
| 3 | メタバース (超高精細ディスプレイ) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 圧倒的なリアリティと没入感 ・ 高い歩留りと安定した品質 |
| 4 | AutoTech | <ul style="list-style-type: none"> ・ EV に対応した統合コックピットの実現 ・ HUD の進化による安全性の向上 |
| 5 | Raelclear (レルクリア) (透明ディスプレイ) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 世界最高の透過率 ・ 双方向コミュニケーションで社会貢献 |
| 6 | 新技術・新商品・新事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 独自技術の用途拡大 ・ 課題解決型の新規事業 |

※ Raelclear はジャパンディスプレイの商標です。eLEAP は仮称であり、商標登録出願中です。

(4) 財務目標 (KPI)

2022～2026 年度の 5 か年計画

(単位：億円)

| | 22 年度 | 23 年度 | 24 年度 | 25 年度 | 26 年度 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高 | 3,291 | 3,355 | 3,845 | 4,182 | 4,735 |
| EBITDA | △92 | 164 | 379 | 674 | 1,044 |
| 営業利益 | △194 | 40 | 199 | 480 | 833 |

(注) 1 為替前提 22 年度：1 ドル=123 円、23 年度以降：1 ドル=120 円

2 EBITDA は、営業利益（損失）に営業費用である減価償却費及びのれん償却額を加算して算出しています。

詳細は、添付資料「METAGROWTH 2026」をご覧ください。

なお、本日開催の決算説明会において本成長戦略をご説明し、同説明会の動画を数日内に当社公式 YouTube チャンネルに公開いたします。説明会動画は、[当社ホームページ](#)からもアクセスいただけます。

以 上

本資料に含まれる将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいたものであり、経済及び市場動向、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を含んでいます。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる結果となる可能性がありますので、お含みおきください。



「METAGROWTH 2026」

株式会社ジャパンディスプレイ 2022年5月13日









“META”

「広範囲、高度、普遍的」を意味し、 JDIの今後の飛躍的な成長を表す

メタバースの市場拡大がJDIの成長にもリンク



「METAGROWTH 2026」

-  **1** 2026年に向けた基本方針
-  **2** FY19～FY21 取り組んできた成長への基盤作り
-  **3** 財務目標（KPI）
-  **4** 6つの成長ドライバー



2026年に向けた基本方針

2026年に向けた基本方針

「世界初、世界一」の独自技術により
社会と人の課題を解決し、
PersonalTech For A Better Worldを実現
価値創造をMETAGROWTH



ディスプレイは現代社会の基盤技術
他の追随を許さない競争優位性を確立し、
社会の発展にとって不可欠な企業として顧客価値・社会価値を創造



①

「世界初、世界一」
テクノロジー
リーダーシップ



②

革新的な技術
飛躍的な成長



③

GreenTech・
サステナビリティ経営



①

「世界初、世界一」
テクノロジー
リーダーシップ

- eLEAP（次世代OLED）、HMO（High Mobility Oxide）、メタバース向けの超高精細ディスプレイ、Raelclear（レルクリア：透明ディスプレイ）等、既に「世界初、世界一」独自技術で実証しているように、JDIは グローバルディスプレイ産業におけるテクノロジーリーダーシップを取り戻した
- この盤石な技術基盤をさらに強化し、飛躍的な顧客価値創出と株主価値向上を実現

※ Raelclearはジャパンディスプレイの商標です。eLEAPは仮称であり、商標登録出願中です。



②

革新的な技術
飛躍的な成長

- **グローバルディスプレイ業界はテクノロジー産業。
JDIも顧客もすべてテクノロジーカンパニーであり、
顧客ニーズは「高いコストパフォーマンス、最も優れたテクノロジー」**
- **圧倒的なコストパフォーマンスを有する eLEAP等、
「世界初、世界一」の独自技術を通じて顧客ニーズに対応し、
顧客の価値創造と競争優位性をサポート**
- **コモディティ競争に参加せず、唯一無二の革新的な技術で、
抜本的な収益力向上と飛躍的な成長を実現**



3

GreenTech・ サステナビリティ経営

- 環境性能に優れた eLEAP、HMO等、GreenTech技術により環境問題の解決に取り組むとともに、ESG意識が高い顧客の付加価値創出に寄与
- 企業の存在意義は社会貢献であり、サステナブル社会に資する経営を堅持
- 「世界初、世界一」への挑戦ができる会社として、社員一人ひとりの成長を支え、風通しの良い企業文化を促進



**FY19~FY21
取り組んできた成長への基盤作り**



- 構造改革を通じた損益分岐点の大幅な引き下げ
- 資本増強により財務基盤を強化、自己資本比率を向上
- 固定費・変動費の削減により、営業赤字を大幅に圧縮



- 指名委員会等設置会社へ移行、ガバナンス体制を強化
- 白山工場売却等、アセットの適正化



- 不採算製品からの撤退、事業ポートフォリオを変革



- フロントプレーン及びバックプレーン技術を進化させ、多くの新技術を開発



FY19以降の体質改善により、成長に向けた足場固めは順調に推移

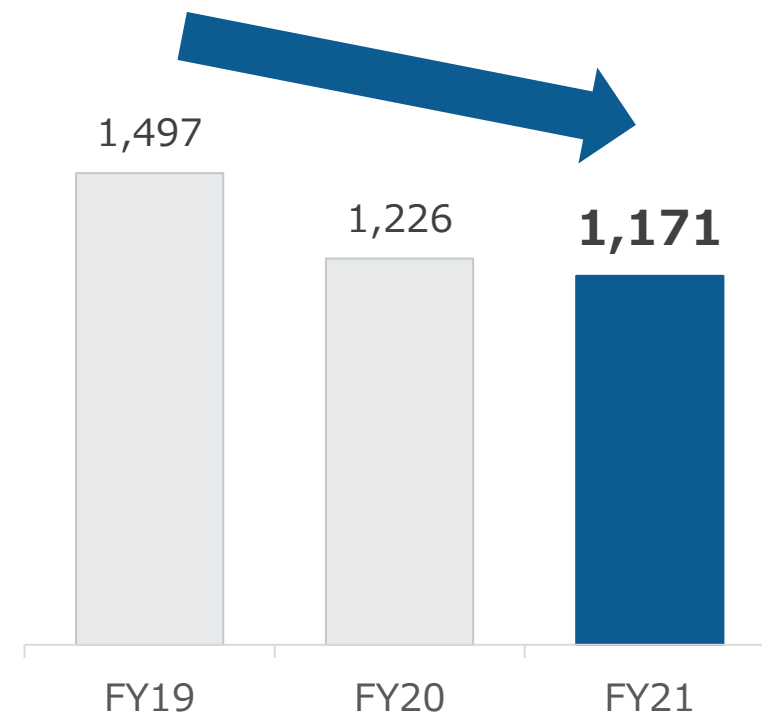
| | FY19 | FY20 | FY21 | (億円) |
|--------|-------|-------|-------|------|
| 売上高 | 5,040 | 3,417 | 2,959 | |
| 固定費 | 1,497 | 1,226 | 1,171 | |
| EBITDA | △195 | △125 | 2 | |
| 営業利益 | △385 | △262 | △86 | |
| 損益分岐点 | 5,802 | 4,013 | 3,165 | |
| 自己資本比率 | 12% | 13% | 28% | |



徹底的なコスト削減により、黒字体質に向けて体幹を強化

固定費 FY21 年間 約 **20%** 削減 (FY19比)

- **製造** : 生産性改善・歩留り改善によるスループット最大化
- **全社** : 販管費・間接経費の最小化、共通業務の効率化



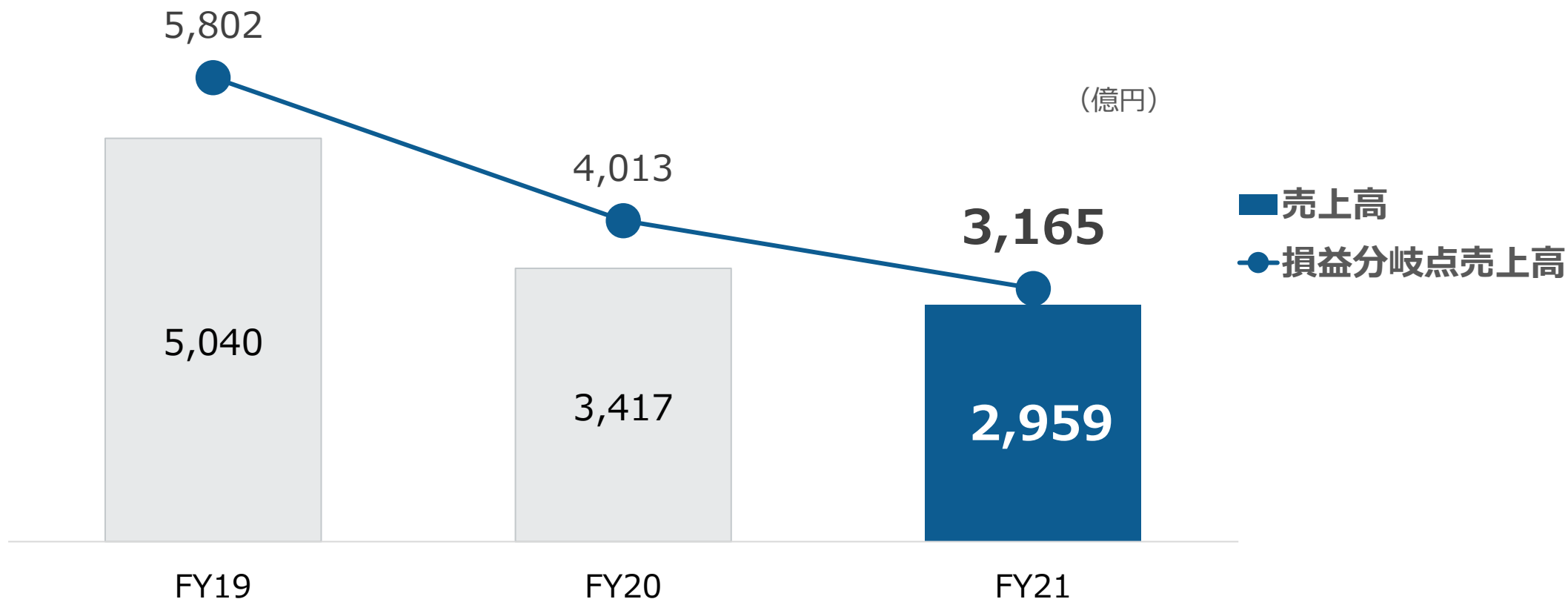
固定費の改善 (億円)

※固定費には、工場の動力費・保守費、物流費等の準変動費および準固定費を含む



付加価値・利益率の向上とコスト削減により、損益分岐点を大幅低減

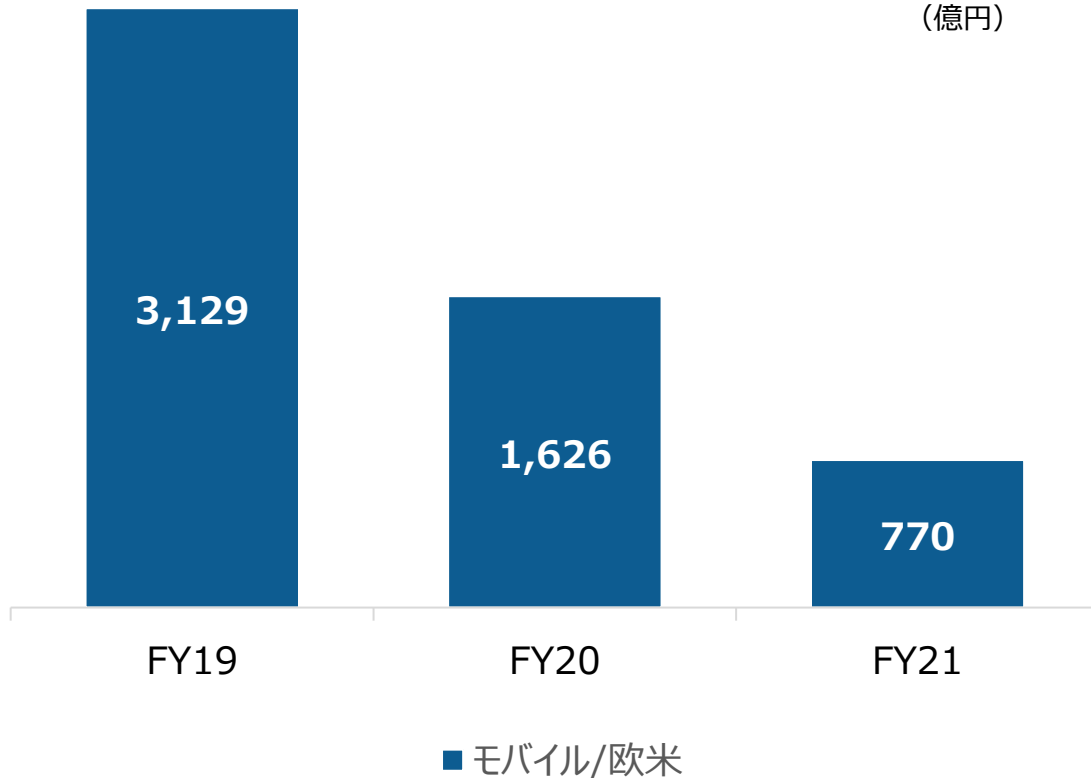
損益分岐点 約 2,600億円 引き下げ



モバイル/欧米の急減を吸収しつつ、ポートフォリオを分散化させ、 より安定性の高い成長を実現

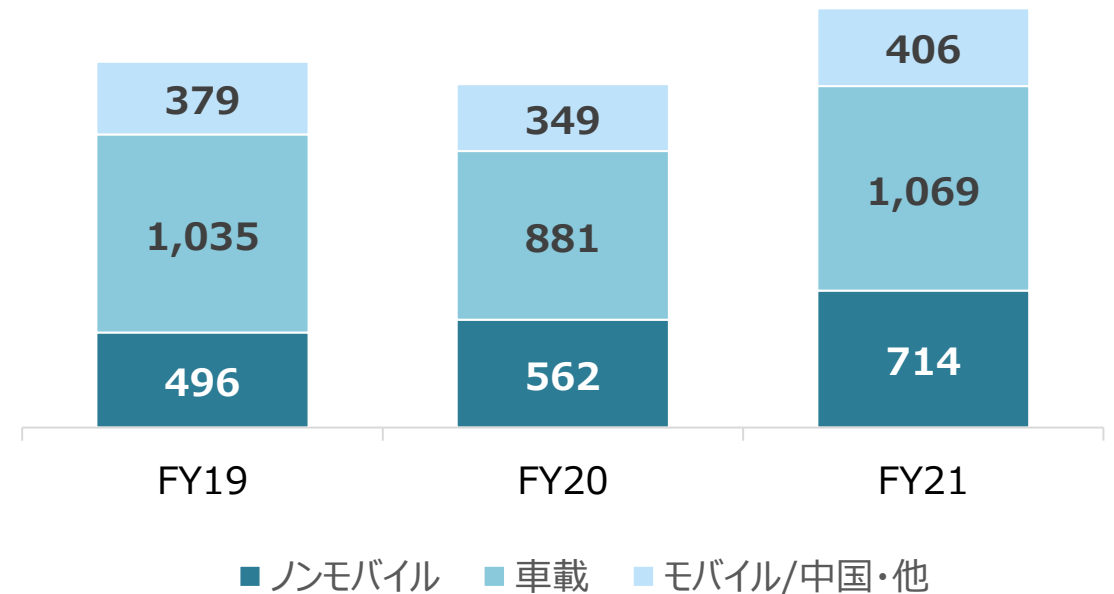
分野別通期売上高（モバイル/欧米）

(億円)



分野別通期売上高（モバイル/欧米除く）

(億円)





SDGs実現に向けた社会課題への積極的な取り組みにより、持続可能な社会の実現に貢献

「国連グローバル・コンパクト」

「国連グローバル・コンパクト
(UNGC) 」に参加

再生可能エネルギー

Apple社の再生可能
エネルギー100%に参加



<参考>

UNGC: 英語 <https://www.unglobalcompact.org/>

<参考>

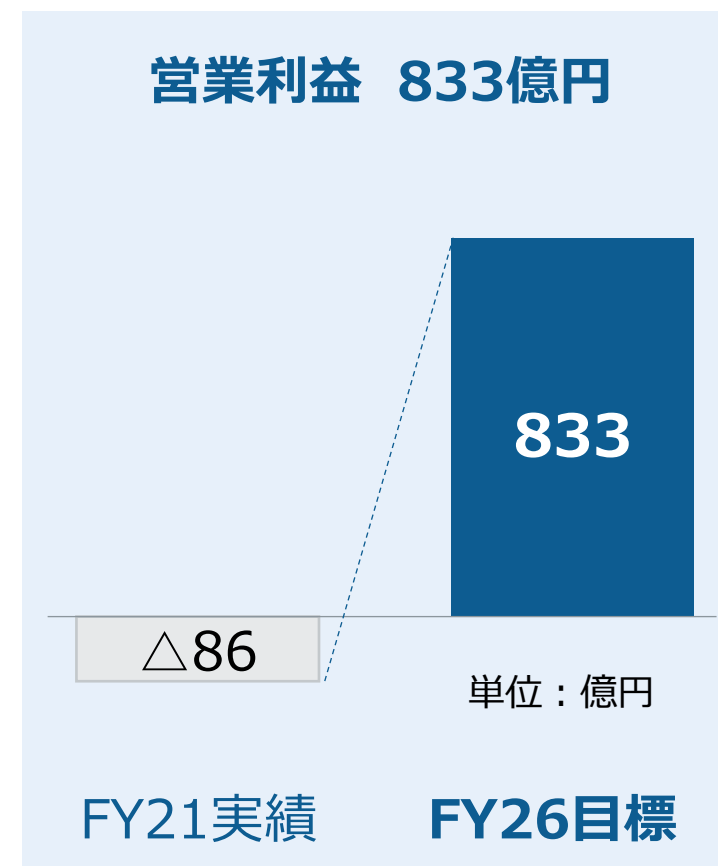
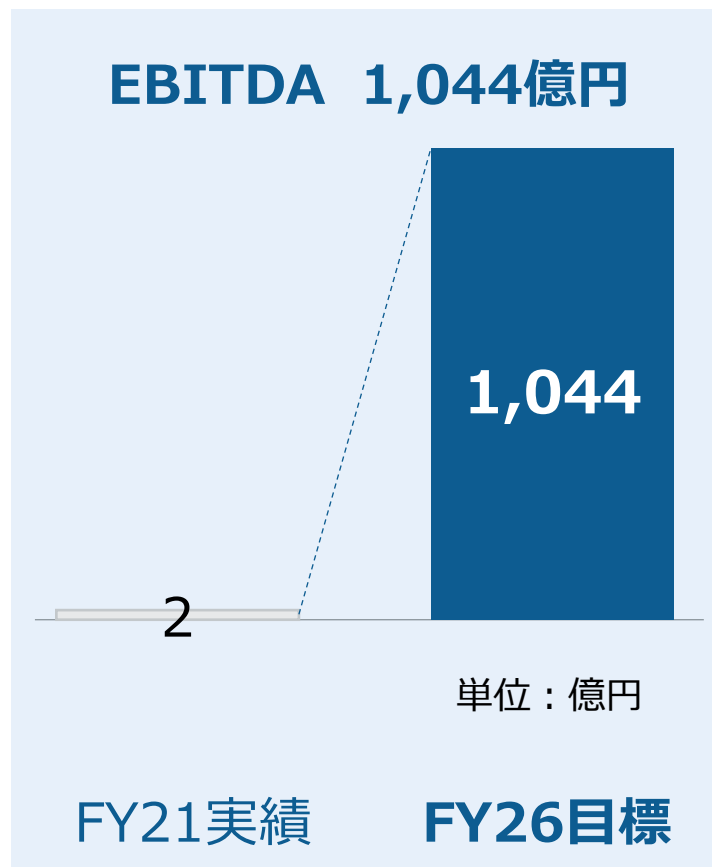
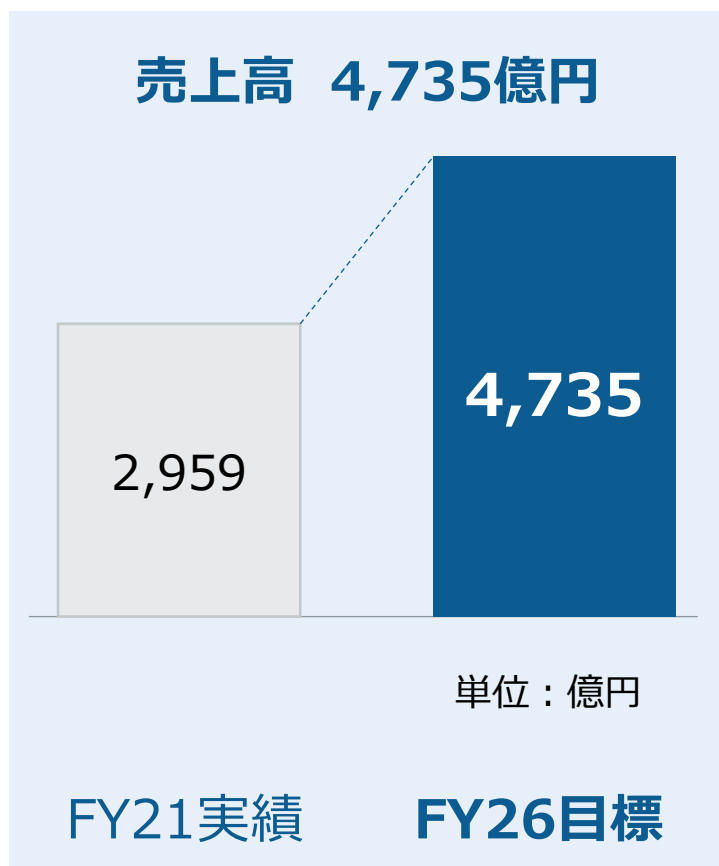
Apple Supplier Clean Energy Program
https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Supplier_Clean_Energy_Program_Update_2022.pdf



財務目標 (KPI)

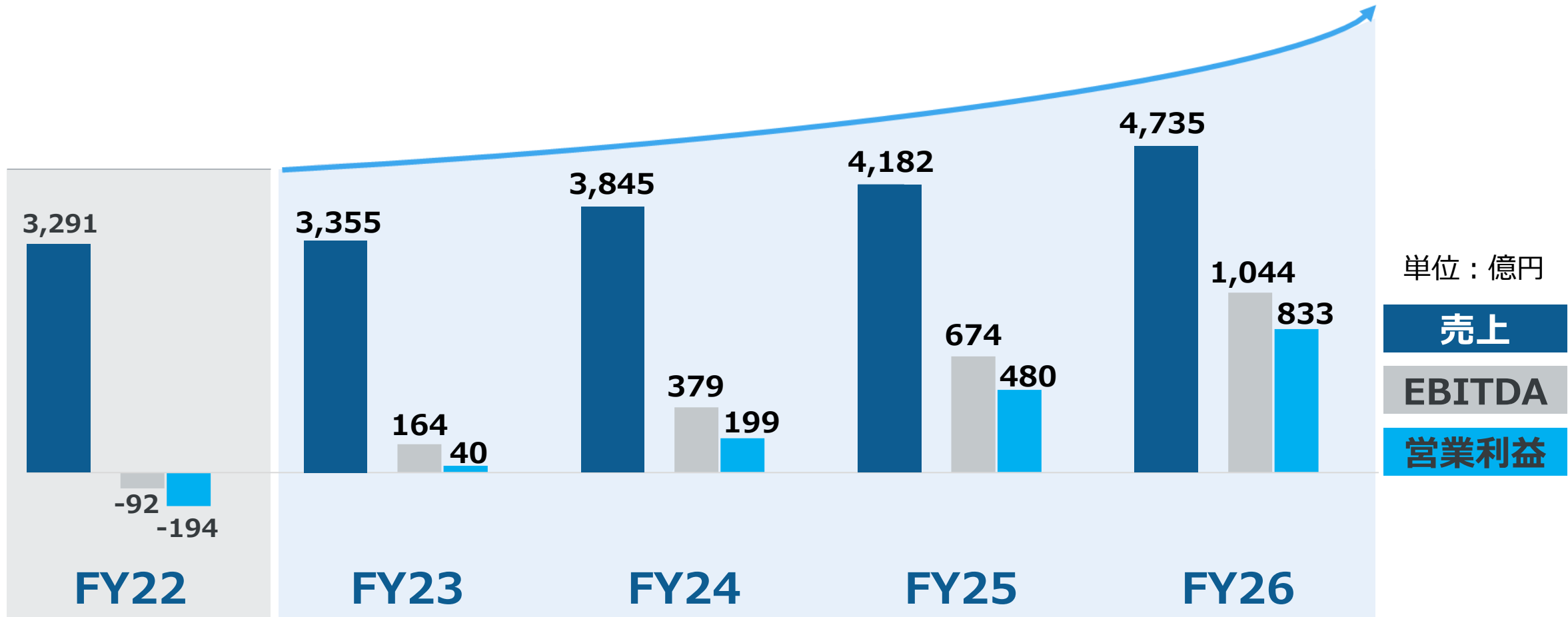


高収益分野と競争優位性にフォーカスし、利益成長を重視 FY26 EBITDA:1,044億円 営業利益:833億円



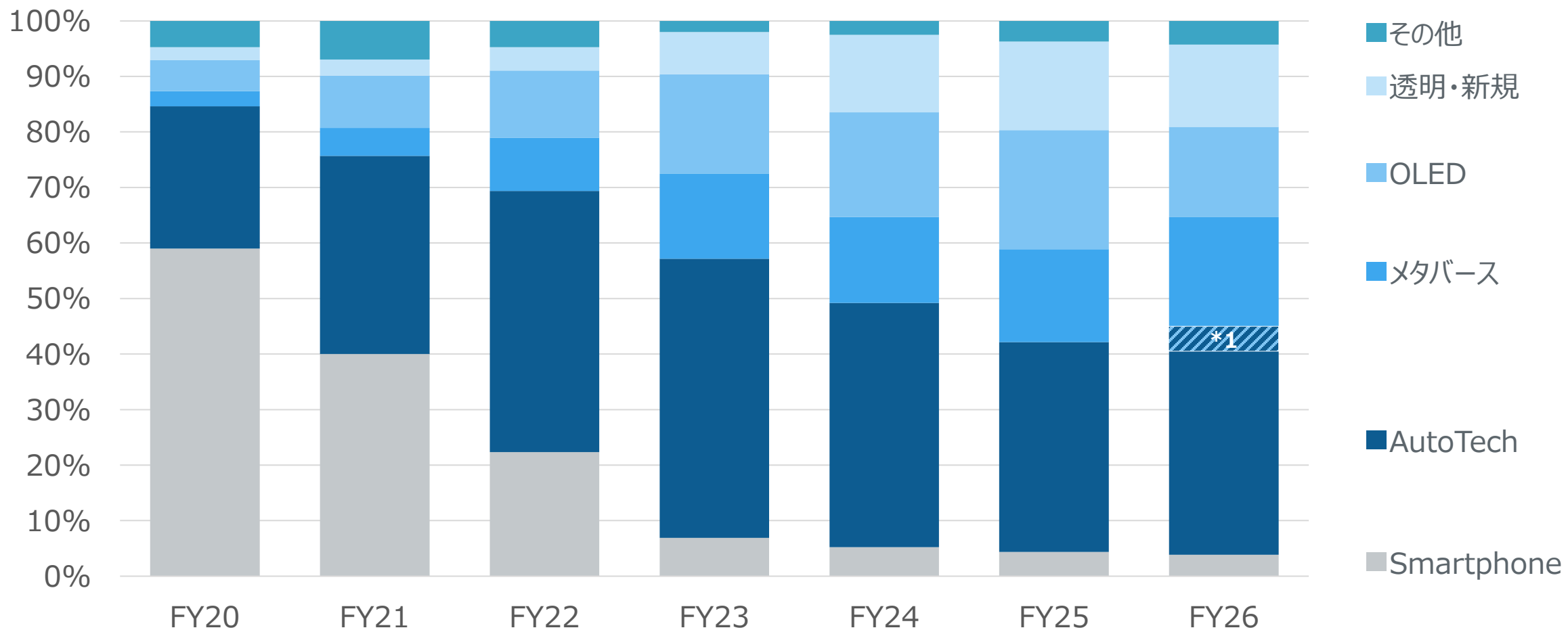


高収益分野と競争優位性にフォーカスし、利益成長を重視
FY26 EBITDA:1,044億円 営業利益:833億円





低収益分野の縮小とポートフォリオの分散・最適化により、安定性の高い成長を図る



*1: FY26でeLEAP (OLED) は構成比で約5%がAutoTechに含まれています

A large, curved collage of various images representing technology, business, and innovation. The collage is composed of many small, overlapping rectangular panels, each containing a different scene or concept. The overall color palette is dominated by blues, greens, and purples, with some warmer tones like oranges and reds. The collage is positioned on the left side of the page, curving from the bottom left towards the top right.

6つの成長ドライバー

成長ドライバーの全ては当社の「世界初、世界一」独自技術 脱過当競争・脱コモディティ化により利益水準を大幅に向上

1 eLEAP (次世代OLED)

- 高輝度、長寿命、高精細GreenTech
- 幅広いサイズ・解像度に対応



2 HMO (High Mobility Oxide)

- 超低消費電力、高精細化、大画面化
- 基盤技術としてG8/G10へ適用可能



3 メタバース (超高精細ディスプレイ)

- 圧倒的なリアリティと没入感
- 高い歩留りと安定した品質



顧客提供価値

成長ドライバーの全ては当社の「世界初、世界一」独自技術 脱過当競争・脱コモディティ化により利益水準を大幅に向上

顧客提供価値

4

AutoTech

- EVに対応した統合コックピットの実現
- HUDの進化による安全性の向上



5

Raelclear (透明ディスプレイ)

- 世界最高の透過率
- 双方向コミュニケーションで社会貢献



6

新技術・新商品・新事業

- 独自技術の用途拡大
- 課題解決型の新規事業



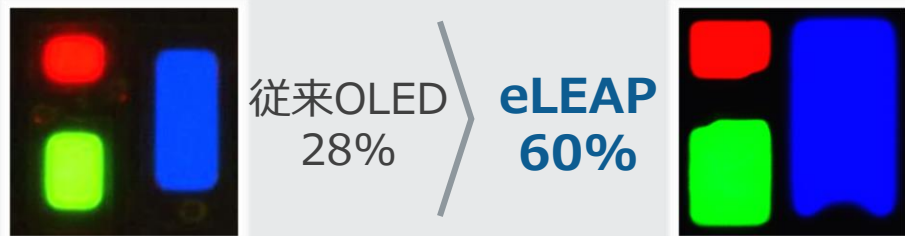
eLEAP

- environment positive
- Lithography with maskless deposition
- Extr^em^e long life, low power, and high luminance
- Any shape Patterning
- 環境ポジティブ
- マスクレス蒸着+フォトリソ方式
- 超長寿命・省電力・高輝度
- フリーシェイプ・パターニング



広発光領域でピーク輝度 2 倍または寿命 3 倍、フリーシェイプで明るく鮮明な画像を実現

高輝度 (2 倍)



既存技術では
想像できない
明るさ、
鮮やかさ、
フリーシェイプ



eLEAP

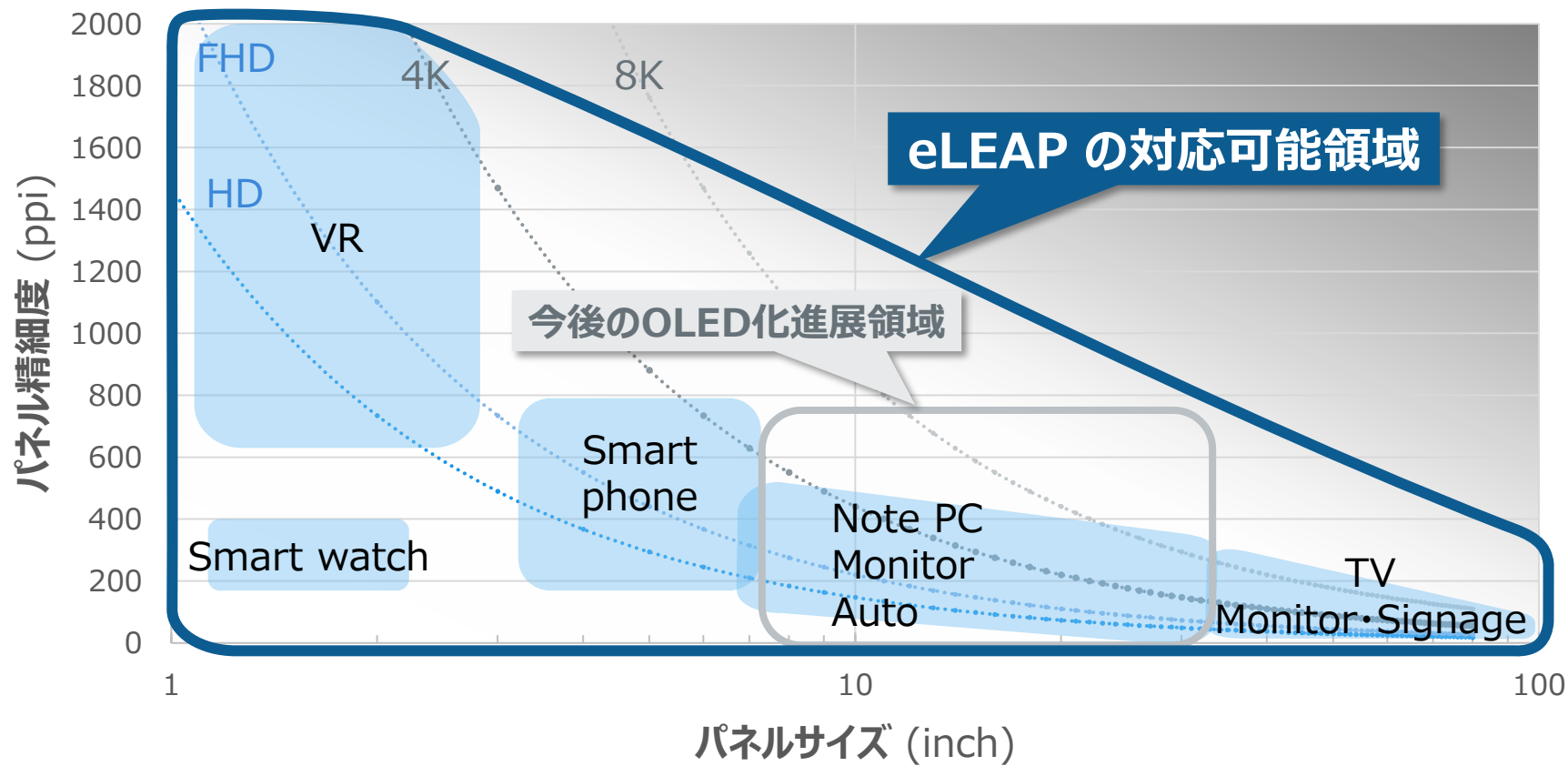
長寿命 (3 倍)

| 寿命比較 | 新品 | 1年後 | 3年後 | 5年後 |
|--------|----|-------|-------|-------|
| | 0h | 1000h | 3000h | 5000h |
| 従来OLED | | | | |
| eLEAP | | | | |

※600nit相当輝度で3h/day点灯による輝度劣化を想定したイメージ



「オールマイティ」な技術で、幅広いサイズ・精細度に対応



OLED蒸着用マスクを使用せず、洗浄不要で環境にやさしいプロセス 最大で年間15万tのCO2排出量が削減可能

ECO

年間15万tのCO2排出量 =

CO2吸収量
杉成木
90万本



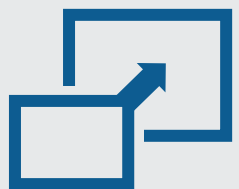
杉林面積
東京ドーム
3,700個



CO2排出量は第6世代基板30ksheet/月における当社試算



超低消費電力を高精細・大画面に展開。技術支援/ライセンスを提供



高精細OLEDの大画面化



G8/G10のOLEDラインに最適な
技術を提供

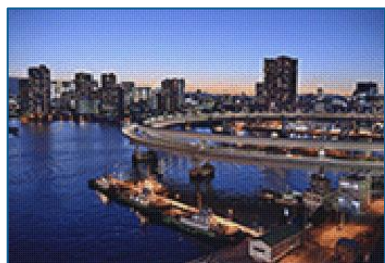




従来比4倍の高い移動度で消費電力を40%削減、高精細・大画面に展開

| | 従来OS | HMO | UHMO |
|-----|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 移動度 | 12cm ² /Vs | 36cm ² /Vs (従来比2倍以上) | 52cm ² /Vs (従来比4倍以上) |

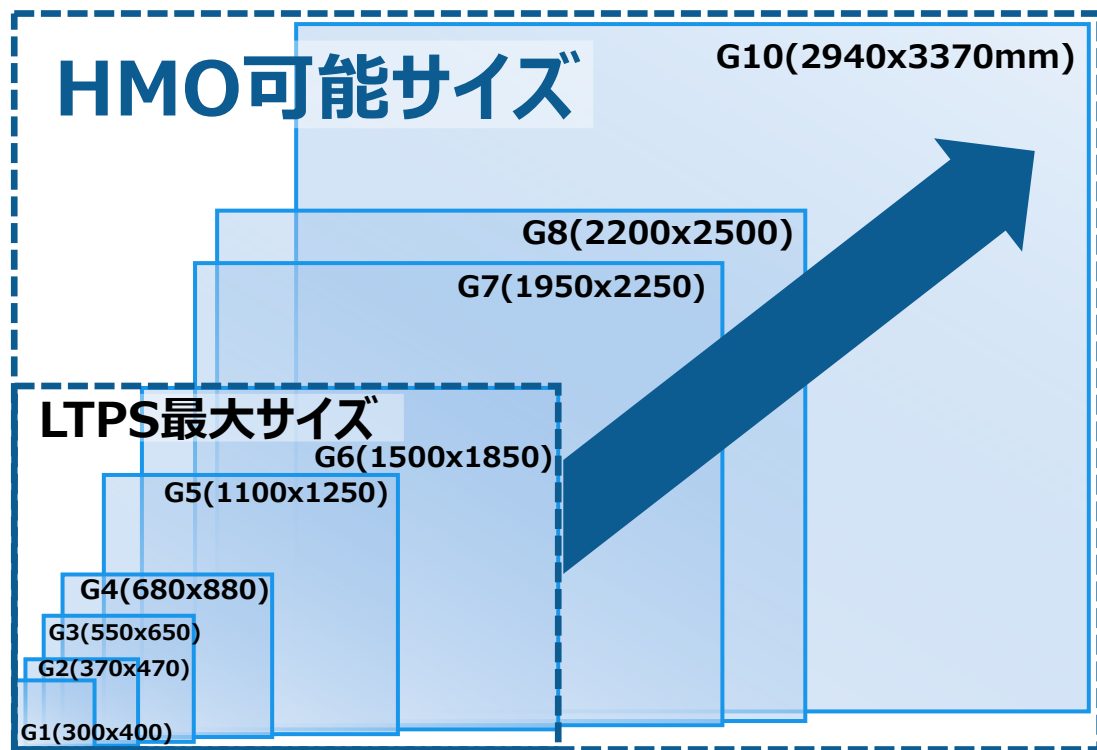
従来OS
低精細・中小画面



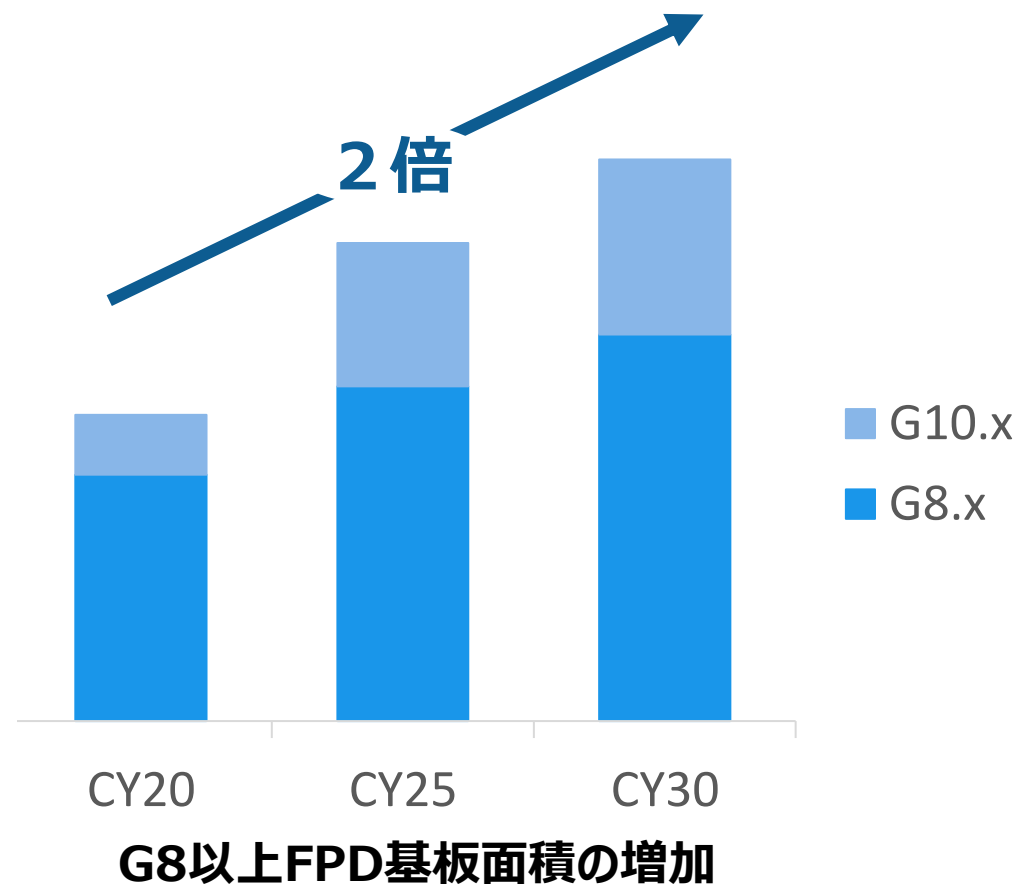
HMO/UHMO
高精細・大画面



既存設備の更新需要を含め、市場は継続的に拡大



ディスプレイの生産基板の大型サイズ化



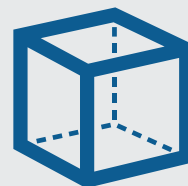
出典：調査機関情報等を参考にJDI推定



メタバースに対応した超高精細VR、高品質動画性能と圧倒的リアリティの提供



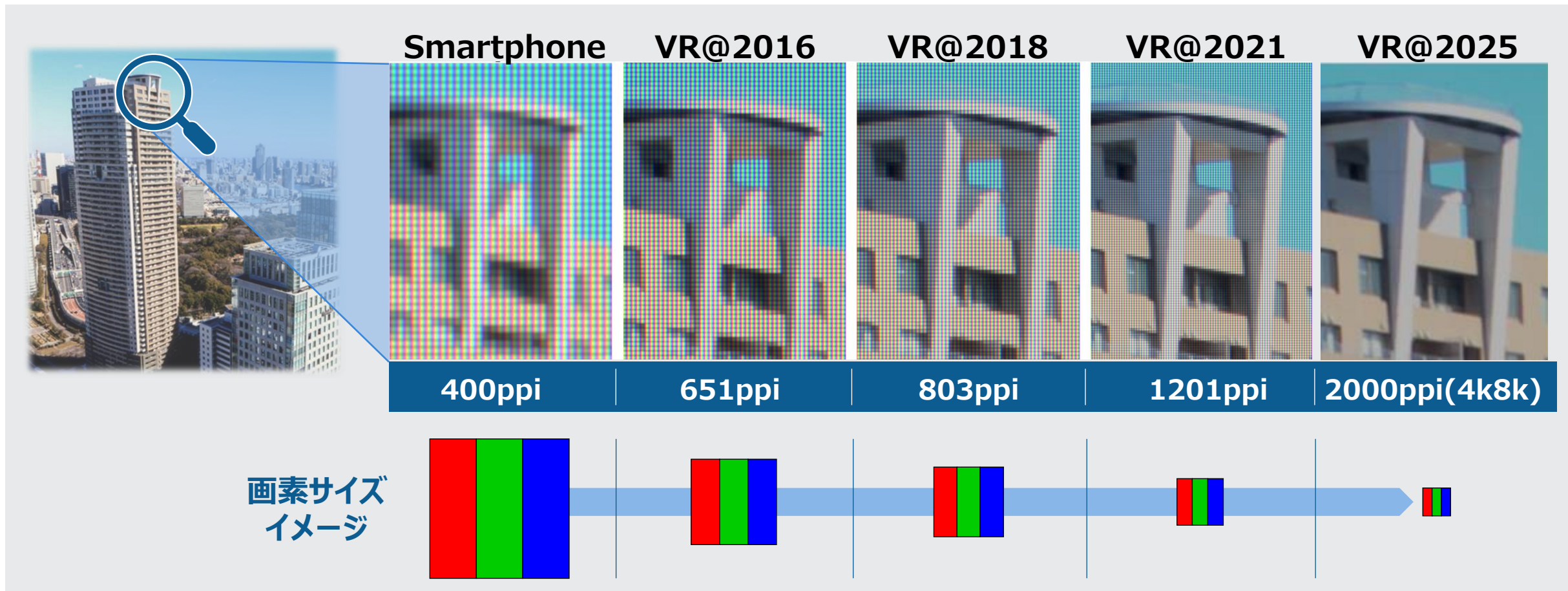
多岐にわたる活用分野（教育用途に最適）で臨場感を向上



360度VRコンテンツの作成にも対応



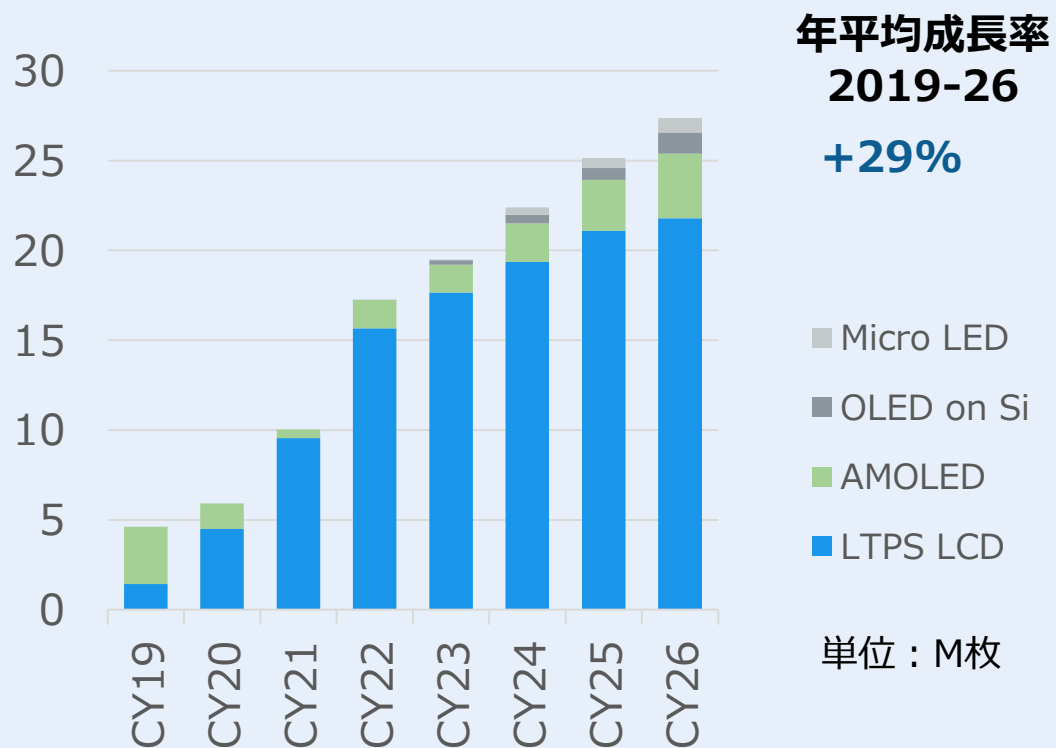
超高精細パネルによる圧倒的な高画質とコストパフォーマンスを実現



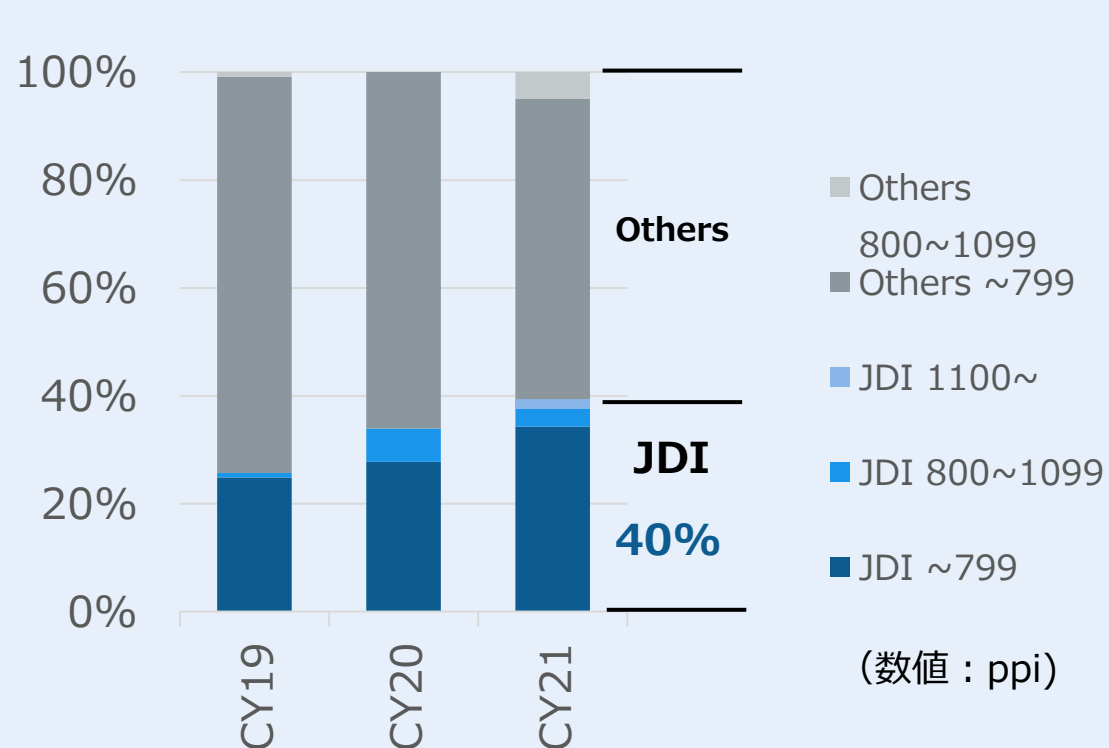


高成長が期待され、超高精細化で先行しシェアを拡大

Head Mount Display向 FPD需要



Head Mount Display向 FPDシェア



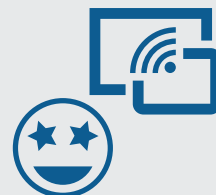
出典：需要はOMDIA_Small Medium Display Market Tracker Forecast 4Q21, シェアは調査機関情報を基にJDI推定(数量ベース)



高いデザイン性で統合コックピット化を実現、高付加価値製品と新アプリを開発



情報表示からインテリアデザインへの進化に対応

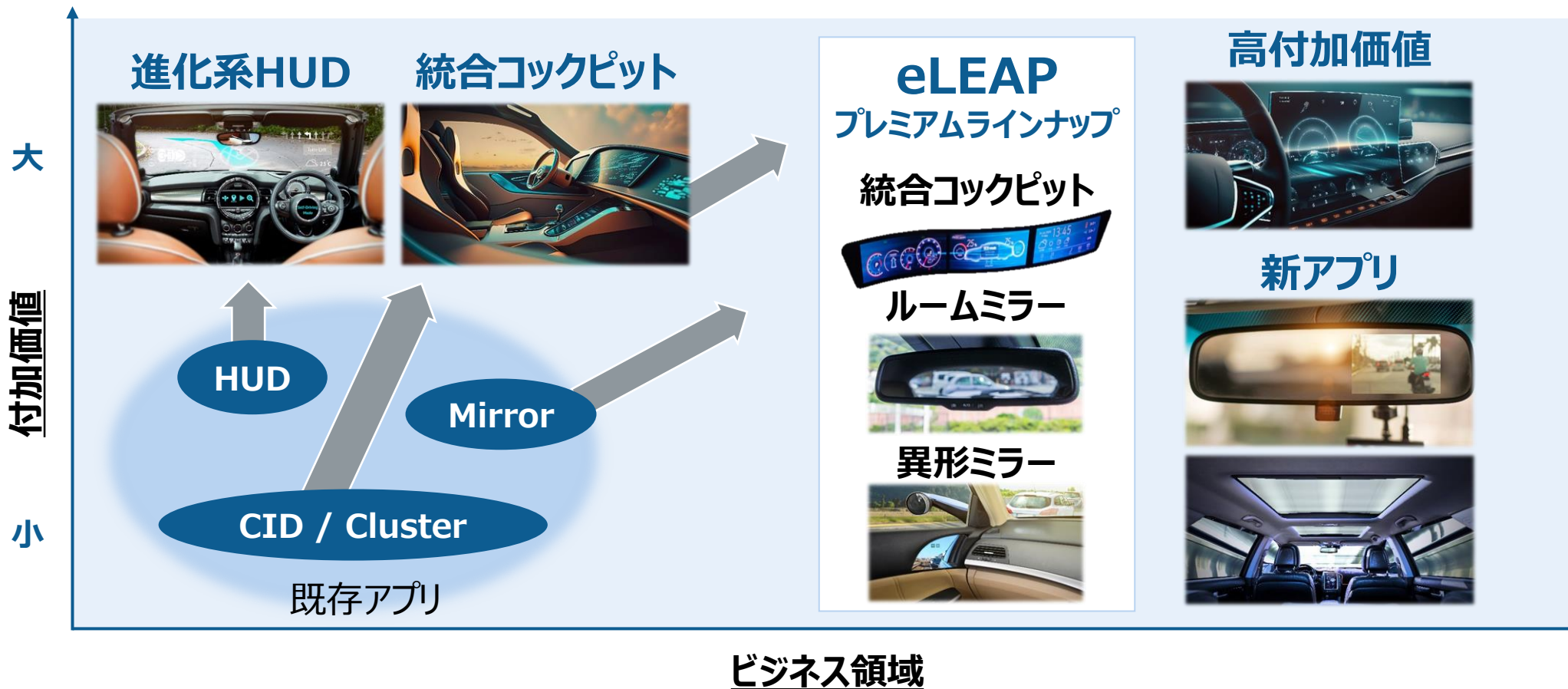


大型化/高画質/差異化技術で、顧客価値を創造



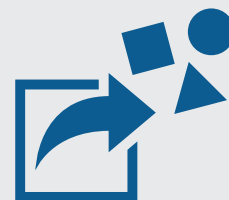


EVに対応した統合コックピットの実現と、HUDの進化で安全性に貢献





eLEAP を展開したプレミアム
ラインアップで、EV時代をリード

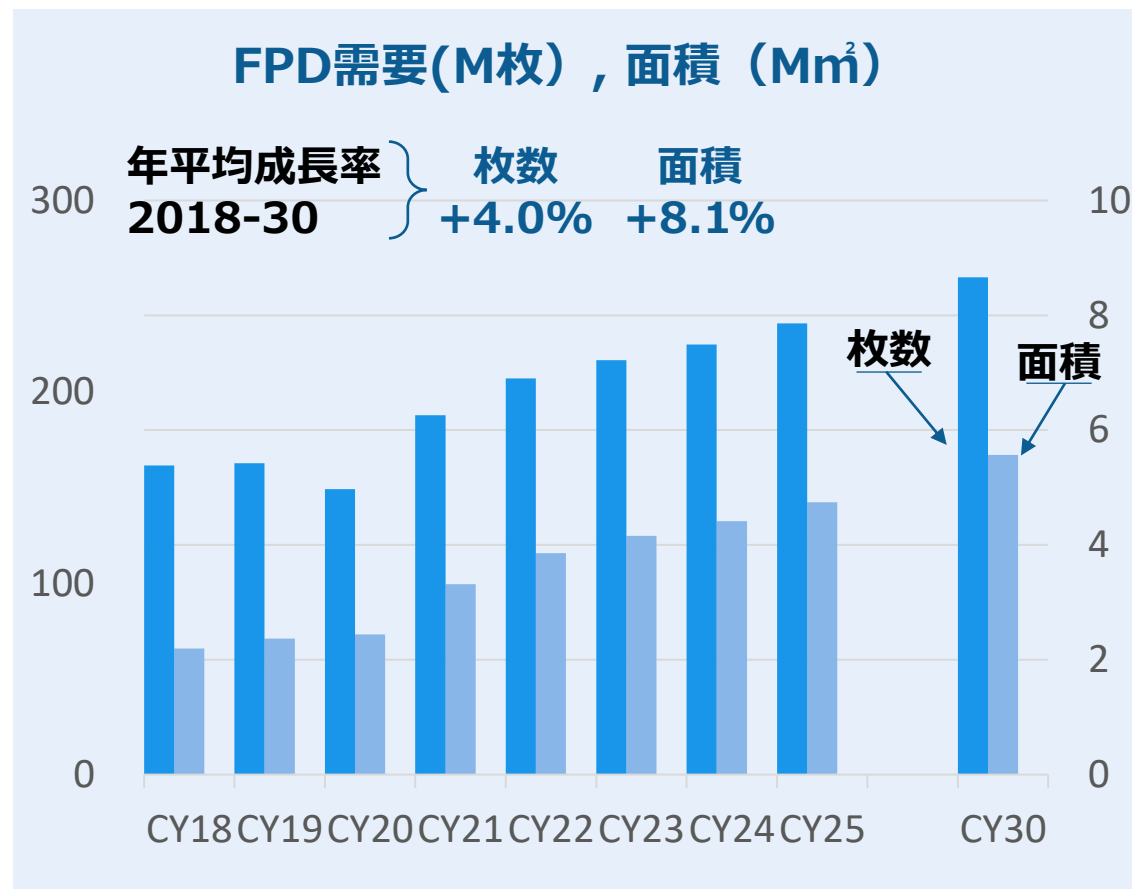
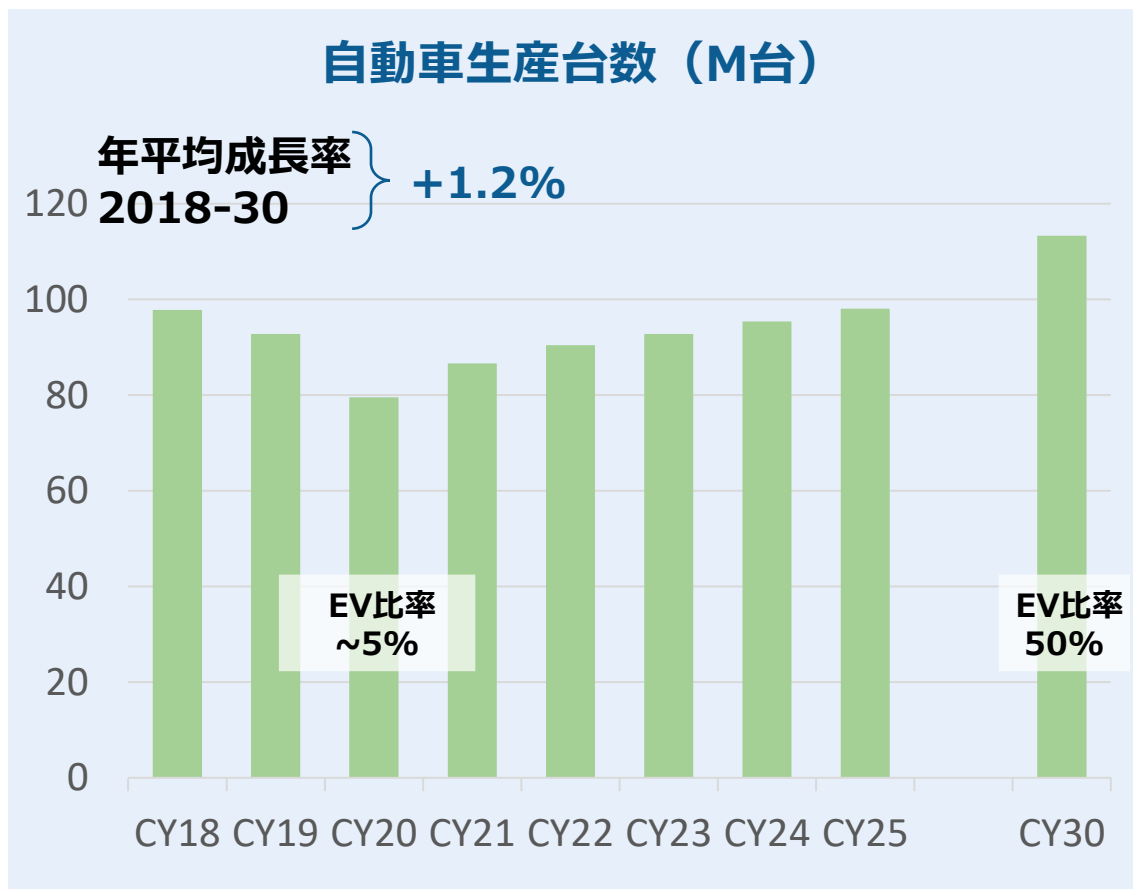


統合コックピット/ミラーの進化、
フリーシェイプ eLEAP 活用で
デザイン性向上





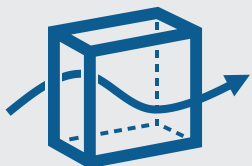
EV需要と共に、ディスプレイ需要および面積が顕著に増加



EV : バッテリー式電気自動車+プラグインハイブリッド車

出典 : 自動車生産は矢野経済研究所(2021年10月), EV比率はJDI推定
FPD出荷はOMDIA_Small Medium Display Market Tracker Forecast 4Q21, CY30はJDI推定

感情と思いが伝わるコミュニケーションを促進する透明ディスプレイで社会に貢献



世界最高の透過率を実現



ガラスのような透明感で双方向
コミュニケーションが可能



日本科学
未来館で
実証実験



**最高品位の透明性が
可能にする用途の拡大**



**既成概念にとらわれない
幅広い潜在需要を喚起**



様々な人が利用する場所/市場を中心にグローバル展開し、事業を拡大



出典: 各種店舗数情報を参考にJDI推定



ディスプレイ事業で培った技術力を課題解決型の新商品・新事業に展開



非接触ホバーセンサーで衛生管理



医療診断用に、高輝度/超高コントラストな高い性能を提供

Paris >

London ✓

Barcelona ✕

New York ✓

Los Angeles >

Shanghai ⓘ

LON 16:05

7h 55m



19:00

Direct





超高速/大容量な次世代移動
通信サービスエリアの拡張に貢献



イメージセンサで生体認証/バイタル
サインを計測、セルフケアをサポート





PersonalTech
For A Better World